

## **Redes sociais nas equipas de trabalho: Afectos e tarefas em diferentes momentos da vida grupal**

Marta Pereira Alves<sup>1</sup>, Paulo Renato Lourenço<sup>2</sup> & José Miguez<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Departamento de Psicologia e Educação – Universidade da Beira Interior  
Bolseira de Doutoramento da Fundação para a Ciência e Tecnologia (SFRH/BD/36573/2007)

<sup>2</sup> Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade de Coimbra

<sup>3</sup> Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação – Universidade do Porto

O presente estudo descreve o modo como os elementos de uma equipa dependem formal e informalmente uns dos outros em diferentes momentos da vida do grupo. Consideram-se quatro equipas com funções de gestão, cada uma numa fase de desenvolvimento distinta. A interdependência grupal foi analisada através de questionários baseados na metodologia da análise das redes sociais. Como medida de desenvolvimento grupal, utilizou-se o Questionário de Percepção de Desenvolvimento da Equipa (Miguez & Lourenço, 2001). As equipas são comparadas quanto às relações intragrupais de interdependência sócio-afectiva e de tarefa através de indicadores de coesão e de centralidade. As convergências e as divergências que foram observadas nas redes sociais estudadas são discutidas numa perspectiva desenvolvimentista dos grupos de trabalho.

*Palavras-chave:* Interdependência grupal, análise de redes sociais, equipas de trabalho, desenvolvimento grupal

### **1. INTRODUÇÃO**

O Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001) define três condições básicas para a emergência de um grupo – percepção de objectivos comuns mobilizadores, interdependência e interacção entre os seus elementos. Tributário do Modelo Sociotécnico preconizado pelos investigadores do Instituto de Tavistock (e.g., Trist & Bamforth, 1951), o referido modelo assume que um grupo se estrutura sobre dois subsistemas fundadores – o sistema tarefa e o sistema socio-afectivo – e concebe o processo de desenvolvimento de um grupo em quatro fases (ou estádios): nas primeiras duas fases (a que corresponde, de acordo com o modelo, o primeiro ciclo de desenvolvimento) o grupo está focalizado no subsistema socio-afectivo e nas duas últimas (i.e., no segundo ciclo de desenvolvimento), o grupo dirige a sua energia para o subsistema técnico ou de tarefa. O primeiro estádio, a *estruturação*, é caracterizado pelo conformismo dos elementos do grupo e sua dependência em relação ao líder. Observa-

se uma preocupação constante em ser aceite no seio da equipa<sup>1</sup>, evitando o respectivo afastamento ou exclusão. Nesta fase, os membros do grupo encontram-se, ainda, pouco orientados para a concretização de objectivos de equipa. No segundo momento de desenvolvimento, a fase de *reenquadramento*, as diferenças existentes entre os valores, as ideias e as características de personalidade dos vários elementos do grupo tornam-se mais salientes, podendo conduzir facilmente a desacordos e tensões interpessoais. A terceira fase, a *reestruturação*, é marcada pela percepção interna do grupo como unidade coesa com objectivos partilhados. Os elementos do grupo estão agora motivados para cooperar e para comunicar acerca do modo de concretização dos objectivos e resultados grupais. Por fim, no estágio de *realização*, torna-se mais visível o envolvimento dos membros do grupo na realização das tarefas para o alcance dos resultados comuns, à medida que aumentam a confiança, a cooperação e o compromisso no interior do grupo.

Considerando que a) os membros de uma equipa são interdependentes nas tarefas que realizam «quando têm que partilhar material, informação ou conhecimento para atingir os resultados e o desempenho pretendidos» (cf. Van der Vegt & Van der Vliert, 2002, p.51), e que b) a interdependência sócio-afectiva grupal, definida com base na sua dimensão de proximidade emocional, reflecte a presença de laços afectivos entre os elementos de um grupo de trabalho, os quais são caracterizados pela partilha de informação pessoal e preocupação com os outros (Alves, Lourenço e Miguez, 2009), tendo por base o Modelo Integrado de Desenvolvimento (Miguez & Lourenço, 2001), pode afirmar-se que num grupo, ao longo do tempo, os níveis de interdependência se alteram. Dito de outra forma, quer o modo como as equipas estruturam o trabalho a realizar – o grau de *interdependência de tarefa* –, quer a rede de relações informais entre os seus elementos – o grau de *interdependência sócio-afectiva* – sofrem alterações ao longo do processo de desenvolvimento de um grupo.

## 2. OBJECTIVO DO ESTUDO

O objectivo central do estudo apresentado consiste em descrever o modo como os elementos de grupos em contexto organizacional dependem formal e informalmente uns dos outros quando se encontram em diferentes momentos da sua existência. Como referencial teórico sobre os grupos e seus processos de desenvolvimento adoptou-se o

Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001). Para conhecer e analisar as características estruturais de interdependência das equipas estudadas, utilizou-se a metodologia de análise de redes sociais, que permite, para além da obtenção de indicadores ao nível grupal, criar sociogramas que representam as ligações interpessoais entre os membros de um mesmo grupo.

### **3. METODOLOGIA**

#### **3.1 Participantes**

As equipas participantes no estudo foram seleccionadas com base na definição de grupo por nós adoptada – os seus membros reconhecerem-se e serem reconhecidos formalmente como trabalhando numa equipa, interagindo regularmente tendo em vista o alcance de um alvo comum – e, também, tendo em conta o tipo de actividade desempenhado – funções de gestão – independentemente da sua dimensão. Foram seleccionadas quatro equipas de um total de 40 inquiridas. As equipas pertenciam a quatro organizações diferentes e desenvolviam um trabalho em grupo que exigia elevada autonomia, responsabilidade e interdependência entre os seus membros. Cada uma dessas equipas encontrava-se num estágio distinto de desenvolvimento grupal (estruturação, reenquadramento, reestruturação e realização). Para assegurar esta última condição, o total das 40 equipas inquiridas foi dividido em 4 categorias (cada uma correspondendo a uma diferente fase de desenvolvimento grupal) tendo sido, posteriormente, seleccionada aleatoriamente uma equipa pertencente a cada uma das categorias constituídas. O número de elementos das quatro equipas do presente estudo varia entre um mínimo de 5 e um máximo de 7.

#### **3.2 Instrumentos**

Para identificar o estágio de *desenvolvimento grupal* das equipas, utilizou-se o Questionário de Percepção do Desenvolvimento da Equipa (Miguez & Lourenço, 2001), que foi administrado ao nível grupal através da solicitação a cada equipa de uma resposta representativa do grupo. A resposta ao questionário implica a opção por um de quatro cenários descritivos do funcionamento grupal, correspondendo cada cenário a um dos quatro estágios de desenvolvimento grupal propostos pelo Modelo Integrado de

Desenvolvimento Grupal. Cada equipa tomou conjuntamente uma decisão, sem a presença dos investigadores, identificando em grupo o cenário que melhor a descrevia nesse momento.

A *interdependência grupal* de tarefa e sócio-afectiva foi medida através de um questionário de análise de redes sociais composto por um conjunto de questões, numa escala de resposta de sete pontos (de 1 = nunca a 7 = sempre), que avaliam a frequência, considerando todos os elementos de cada equipa, de cada relação direccionada diádica: (1) de interdependência de tarefa, através do item «Forneço ao meu colega informação e material essenciais sem os quais ele não consegue realizar o seu trabalho» e (2) de relacionamento sócio-afectivo (i.e., proximidade emocional), avaliado por três itens (e.g. «Relaciono-me de modo próximo e familiar com o meu colega para além dos assuntos de trabalho.»). As respostas foram posteriormente convertidas numa escala dicotómica (1 = presença de relação de interdependência e 0 = ausência de relação de interdependência), em que a presença de uma relação de interdependência entre dois colegas de equipa corresponde a pelo menos uma resposta de 4 pontos (às vezes) no questionário de interdependência grupal. Foram obtidas medidas de coesão e de centralidade. A coesão é calculada a partir do indicador de *densidade da rede completa* que é definido pelo número total de ligações da rede dividido pelo número máximo possível de ligações (Kilduff & Tsai, 2007). Se todos os actores fossem elementos isolados, a densidade da rede seria nula e se todos os elementos estivessem ligados uns aos outros, esse valor seria de 1. O *grau de centralização grupal* avalia em que medida os actores de uma mesma rede social diferem uns dos outros no seu grau individual de centralidade (Knoke & Yang, 2008) e é aqui calculada através do índice de Freeman. São apresentados dois indicadores da medida do grau de centralidade grupal: *indegree* (i.e., o número de ligações recebidas por um elemento dos restantes) e *outdegree* (i.e., o número de ligações que partem de cada um dos elementos em direcção aos restantes).

#### 4. RESULTADOS

Os resultados obtidos descrevem as medidas de interdependência na dimensão tarefa e na dimensão sócio-afectiva para cada uma das quatro fases de desenvolvimento grupal, sendo para o efeito utilizados os indicadores de coesão e de centralidade da

metodologia da análise das redes sociais. Os dados foram analisados com recurso a rotinas do programa informático UCINET (Borgatti, Everett & Freeman, 2002).

#### 4.1 Interdependência de tarefa

Os resultados de coesão e centralidade para as relações de interdependência de tarefa são apresentados seguidamente (cf. Tabelas 1 e 2). As Figuras 1 a 4 mostram os respectivos sociogramas de cada uma das quatro equipas nessa dimensão de interdependência.

Tabela 1 – *Densidade da rede social: Relações de interdependência de tarefa em equipas de gestão em diferentes fases de desenvolvimento*

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação	Realização
Número médio				
de ligações	3.83	2.00	3.00	3.60
Densidade(%)	76.7%	33.3%	70.0%	90.0%

Tabela 2 – *Centralidade da rede social: Relações de interdependência de tarefa em equipas de gestão em diferentes fases de desenvolvimento*

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação	Realização
<i>Indegree (%)</i>	4.0%	19.4%	36.0%	12.5%
<i>Outdegree (%)</i>	28.0%	38.9%	36.0%	12.5%

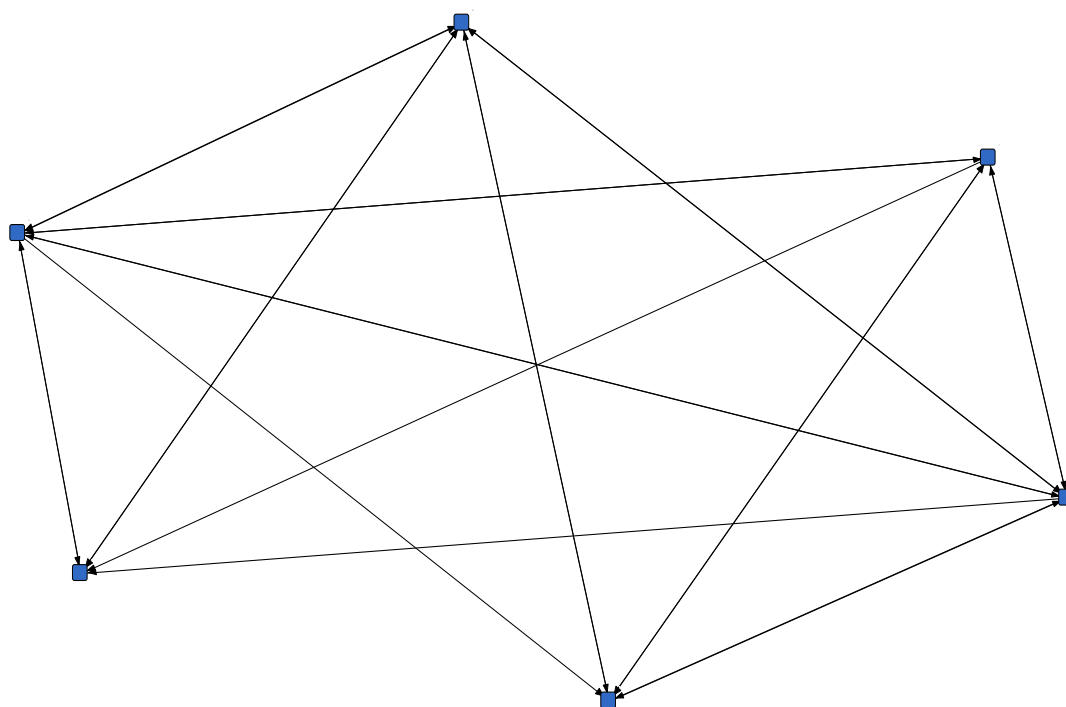


Figura 1 – *Equipa na fase de estruturação*

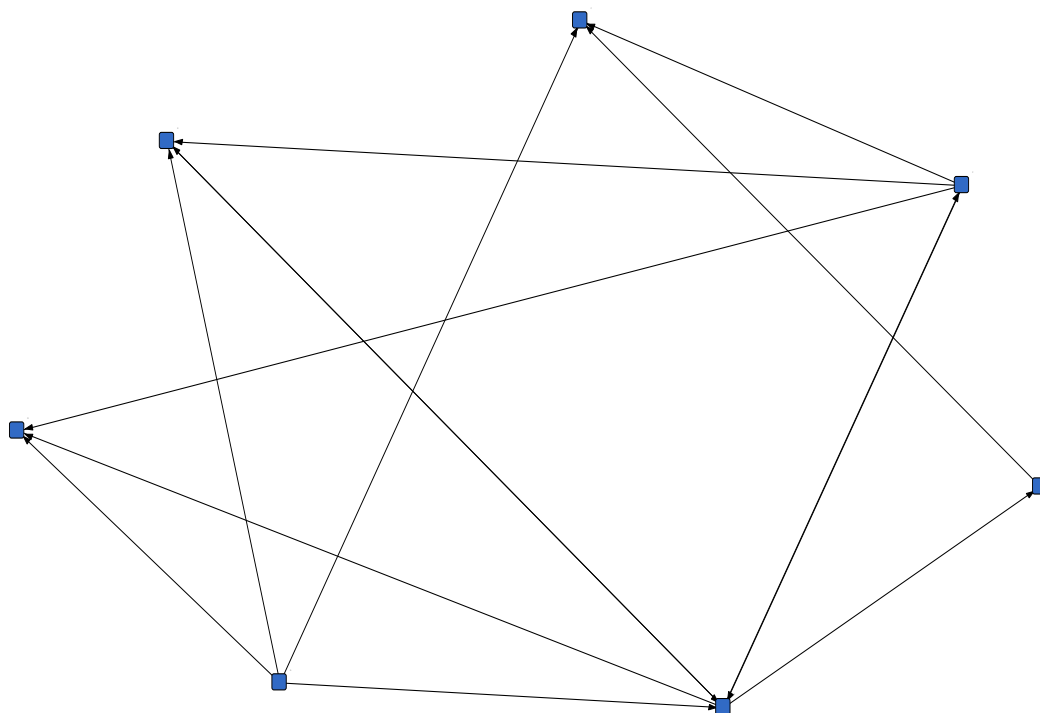


Figura 2 – *Equipa na fase de reenquadramento*

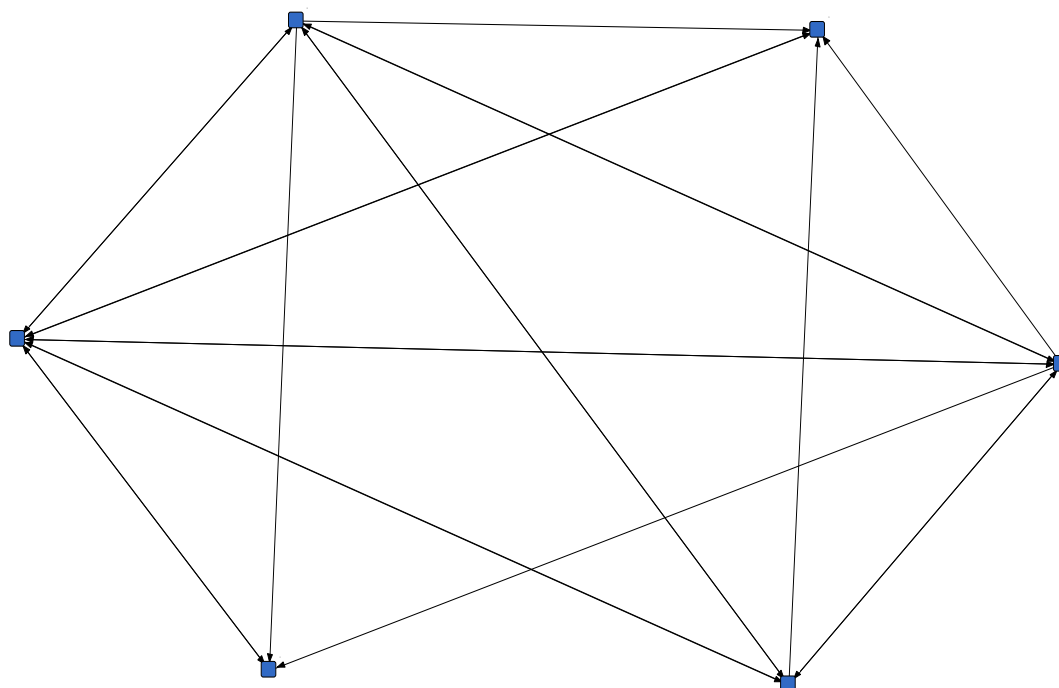


Figura 3 – *Equipa na fase de reestruturação*

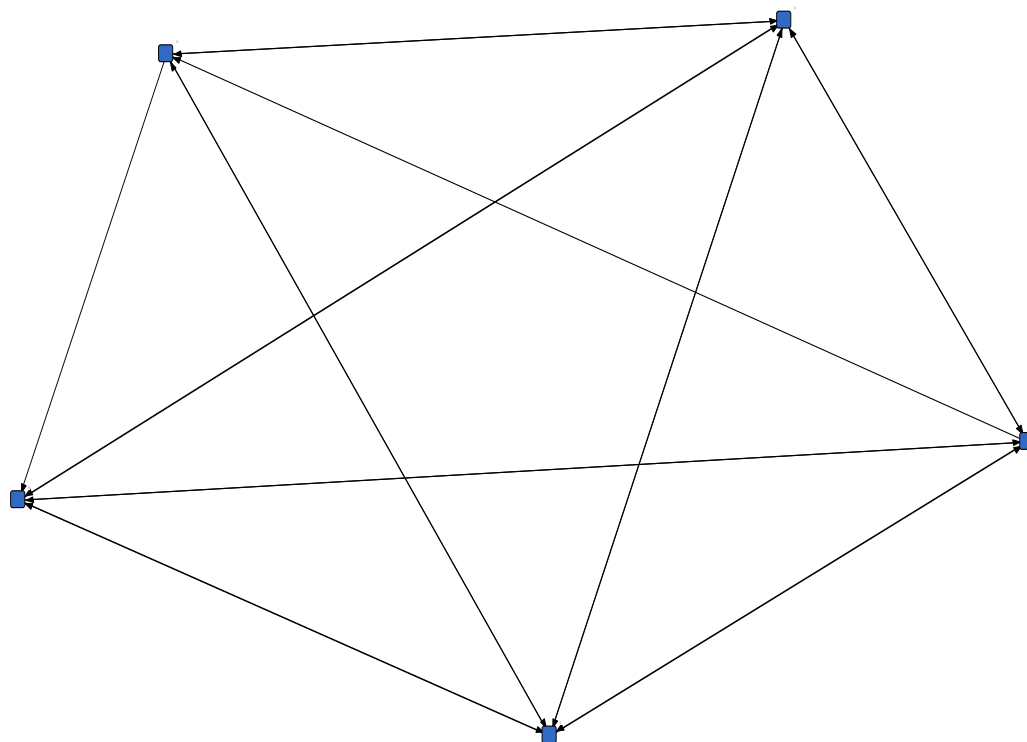


Figura 4 – *Equipa na fase de realização*

## 4.2 Interdependência sócio-afectiva

Nas Tabelas 3 e 4, constam os resultados relativos aos indicadores de interdependência sócio-afectiva. As Figuras 5 a 8 suportam graficamente esses dados em cada equipa a que corresponde um estágio de desenvolvimento grupal distinto.

Tabela 3 – *Densidade da rede social: Relações de interdependência sócio-afectiva em equipas de gestão em diferentes fases de desenvolvimento*

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação	Realização
Número médio de ligações	1.83	0.86	2.14	0.60
Densidade (%)	36.7%	14.3%	50.0%	15.0%

Tabela 4 – *Centralidade da rede social: Relações de interdependência sócio-afectiva em equipas de gestão em diferentes fases de desenvolvimento*

	Estruturação	Reenquadramento	Reestruturação	Realização
<i>Indegree (%)</i>	28.0%	22.2%	36.0%	12.5%
<i>Outdegree (%)</i>	76.0%	22.2%	60.0%	75.0%

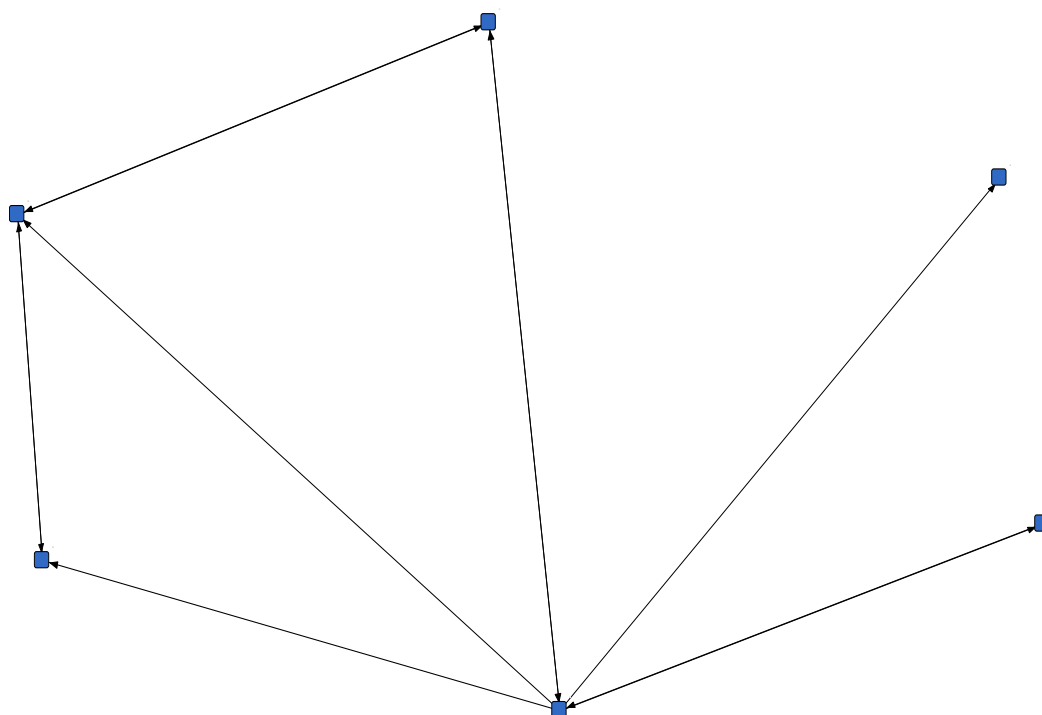


Figura 5 – *Equipa na fase de estruturação*



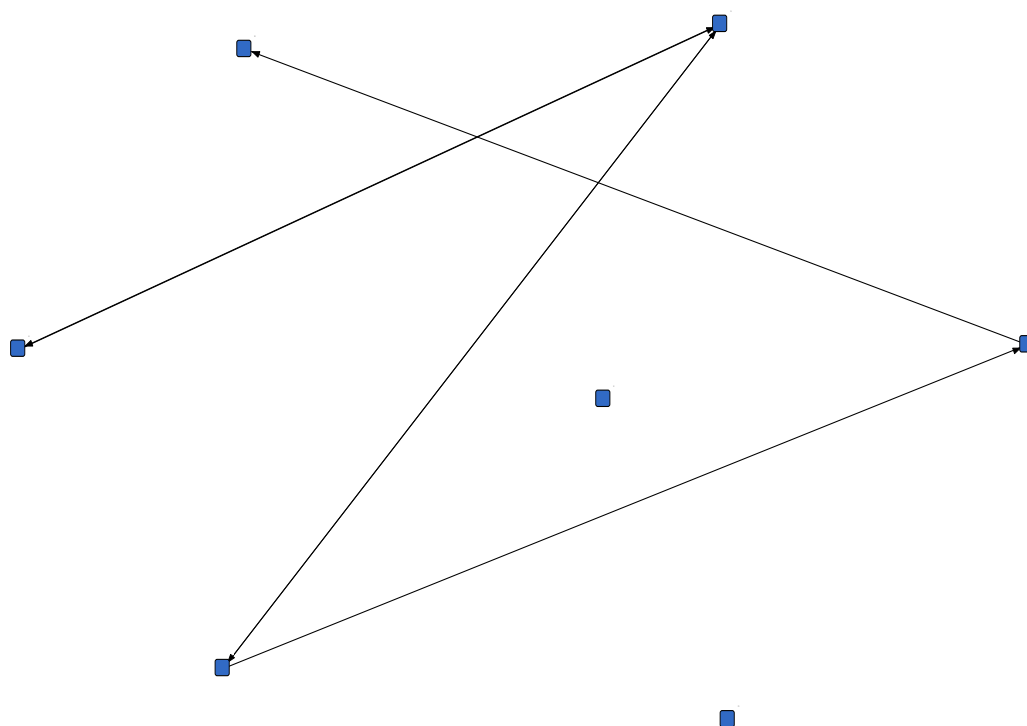


Figura 6 – *Equipa na fase de reenquadramento*

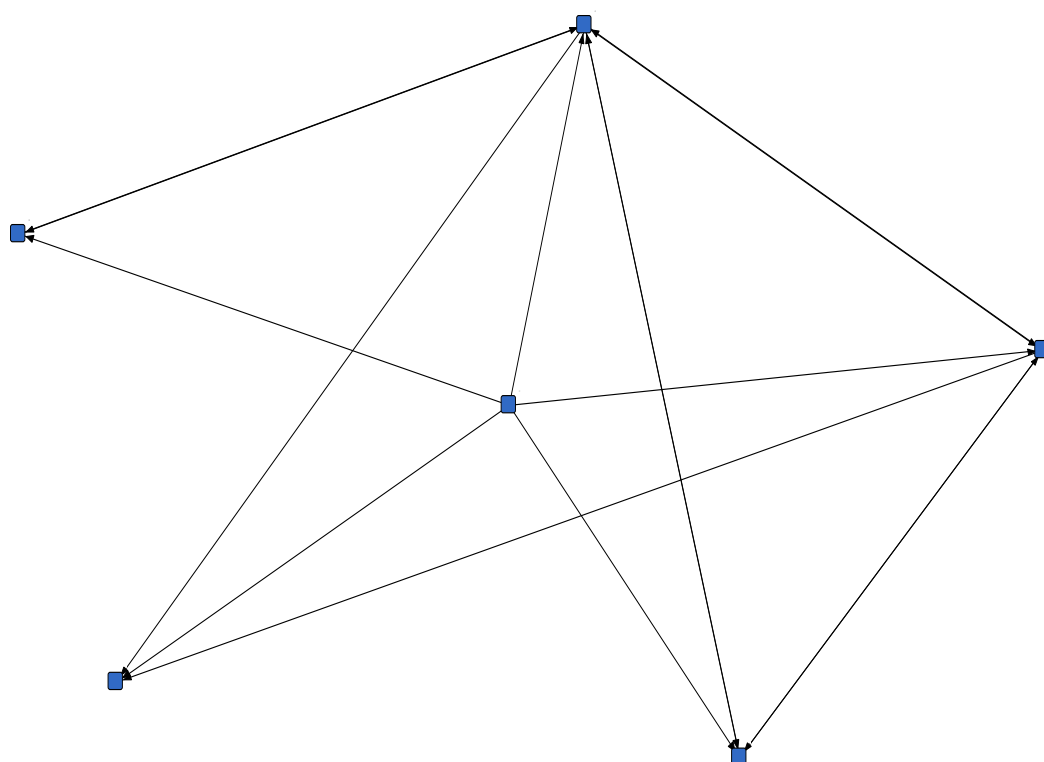


Figura 7 – *Equipa na fase de reestruturação*

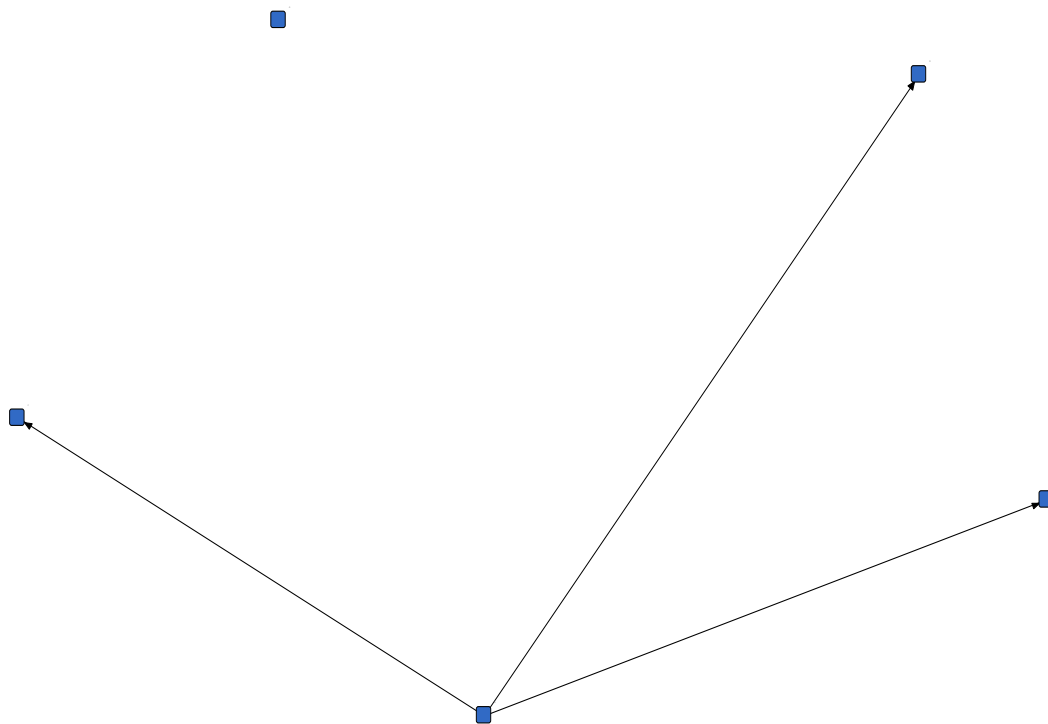


Figura 8 – *Equipa na fase de realização*

## 5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados indicam-nos que a equipa que se encontra no segundo estágio de desenvolvimento (i.e., reenquadramento) tem os menores valores de densidade nas relações de interdependência relacionadas quer com a realização do trabalho, quer com a dimensão sócio-afectiva. De acordo com o Modelo de Desenvolvimento Grupal em que ancoramos a nossa investigação (Miguez & Lourenço, 2001), neste estágio de desenvolvimento a prevalência de um clima marcado pela competição tenderá a conduzir a que os processos de comunicação estejam dificultados. Os elementos do grupo encontram-se “afastados” uns dos outros, o que tem expressão tanto na redução dos contactos interpessoais mais informais, quer na menor partilha de recursos de trabalho. Por outro lado, na última fase de desenvolvimento (i.e., realização), o grupo está mais preocupado com a realização do trabalho e a cooperação constitui característica central, factos que podem explicar a razão pela qual é o grupo que se encontra nessa fase aquele que revela maior coesão nas ligações de interdependência de tarefa. Na equipa no primeiro estágio de desenvolvimento (i.e., estruturação), o nível de coesão grupal apresenta um valor relativamente elevado na interdependência de tarefa,

que, por sua vez, é próximo do encontrado na fase de realização e superior ao observado no estágio de reestruturação. Teoricamente, estes resultados podem ser interpretados à luz do clima de «euforia» vivenciado pelo grupo neste primeiro momento da vida do grupo, quando os elementos de uma mesma equipa partilham um sentimento de pertença e de unidade que pode influenciar a percepção de coesão. Outra explicação complementar pode estar relacionada com a necessidade de orientação e estruturação de um grupo nos momentos iniciais da sua formação. A partilha de recursos para organizar o respectivo plano de trabalho constitui uma estratégia capaz de proporcionar aos membros do grupo direcção, de lhes transmitir um sentido e gerar sentimento de pertença.

Importa notar que a densidade de relacionamento sócio-afectivo, quando comparada, em cada grupo, com o obtido ao nível da tarefa se revela inferior nos quatro grupos de trabalho. Uma possível explicação para este resultado poderá associar-se ao facto de estas equipas - equipas de gestão – ao serem estruturadas com base na tarefa e, então, ao estarem orientadas para a tarefa, tenderem a negligenciar as relações interpessoais informais nas suas respostas, focando-se nas relações que envolvem directamente a realização das tarefas.

Pode ainda observar-se que a equipa na fase de reestruturação é aquela que apresenta maiores valores de interdependência sócio-afectiva, o que, à luz, do nosso modelo teórico de análise, poderá indiciar um clima grupal favorável à comunicação e aproximação afectiva entre os seus elementos, que surge renovado após um estágio marcado por conflitos e distanciamento interpessoal.

Os resultados obtidos no presente estudo são assimétricos e as posições individuais ocupadas por cada actor na rede social são distintas. O grau de centralidade do grupo pode mostrar-nos a dispersão que existe entre as posições dos diferentes actores da rede grupal. Quanto maior forem os valores de centralidade *indegree* e *outdegree*, mais centralizado é o grupo, ou seja, maior é a diferença entre as posições dos elementos na mesma equipa. Apenas alguns dos resultados obtidos ganham inteligibilidade no modelo de desenvolvimento grupal considerado. Por exemplo, como esperado, a equipa na fase de realização é relativamente descentralizada no que se refere à interdependência de tarefa e apresenta os mesmos valores quanto à centralidade *indegree* e *outdegree*, tal como a equipa no estágio de reestruturação, o que revela um

equilíbrio nas relações interpessoais no grupo em que todos os elementos fornecem recursos e informação do mesmo modo que os recebem dos restantes colegas de equipa. Finalmente, em relação à dimensão sócio-afectiva de interdependência grupal, a equipa na fase de reenquadramento mostra valores relativamente baixos e próximos de centralidade *indegree* e *outdegree*. Esta última constatação pode ser entendida como resultando de atitudes de competição entre os elementos do grupo, tendentes a gerar diversos focos de diferente centralidade – isto é, subgrupos. Em geral, pode observar-se, quer pelos resultados quantitativos, quer pelas representações gráficas que as quatro redes grupais apresentadas revelam maior descentralização e maior conectividade nas relações de interdependência de tarefa, comparativamente com a dimensão sócio-afectiva, o que corrobora os resultados obtidos em relação às medidas de coesão.

## 6. CONCLUSÕES

A discussão dos resultados observados são, na sua maioria, interpretações *a posteriori* com base num reduzido número de casos (i.e., quatro equipas com funções de gestão) que ganharão consistência se forem analisados tendo em consideração variáveis organizacionais e características individuais e funcionais dos elementos que compõem cada equipa. Assim, este estudo, meramente descritivo, somente pretendeu ilustrar alguns dos pressupostos teóricos do Modelo Integrado de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001), analisando as medidas de coesão e centralidade, bem como os sociogramas de quatro equipas de gestão em diferentes momentos de vida, obtidos a partir da metodologia de análise de redes sociais.

O recurso à metodologia de análise de redes sociais para o estudo das relações de interdependência em equipas em contextos organizacionais pode ser uma ferramenta de análise que complemente as técnicas mais tradicionais de recolha de dados ao nível grupal. Deste modo, é objectivo para futuras investigações desenvolver um estudo multi-método e multi-traço com a análise de vários tipos de interdependência grupal a partir de diferentes metodologias de estudo de grupos nas organizações, numa maior e mais relevante amostra de equipas com funções de gestão.

## NOTAS

1 - Os termos grupo e equipa serão, no presente trabalho, utilizados indistintamente.

## CONTACTO PARA CORRESPONDÊNCIA

A correspondência relativa a este trabalho pode ser endereçada para [mpalves@ubi.pt](mailto:mpalves@ubi.pt).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alves, M., Lourenço, P. R. & Miguez, J. (2009). Workgroup socio-affective interdependence scale: a preliminary empirical study. Oral communication presented at 14th European Congress of Work and Organizational Psychology, 13-16 May Maio, Santiago de Compostela, Spain.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. & Freeman, L. C. (2002). *UCINET for Windows: Software for social network analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- Knoke, D. & Yang, S. (2008). *Social networks analysis* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications.
- Kilduff, M. & Tsai, W. (2007). *Social networks and organizations*. London: Sage Publications.
- Miguez & Lourenço, P. R. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?* Oral communication presented at IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, Porto, Portugal.
- Trist, E. L. & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. *Human Relations*, 4, 3-38.
- Van der Vegt, G. & Van de Vliert, E. (2002). Intragroup interdependence and effectiveness: Review and proposed directions for theory and practice. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1/2), 50-67.